

# Voices of Economic Transformation 2023:

## Arbeitgeberattraktivität in Zeiten des Fachkräftemangels und demografischen Wandels

MARCEL DEISTER

- Der War for Talents und sich ändernde Arbeitskulturen stellen neue Anforderungen an Arbeitgeber.
- Um weiterhin Fachkräfte zu gewinnen und zu halten, sind mehr und bessere Berufsorientierungsangebote im schulischen Rahmen, Ausbildungs-offensiven, Purpose-Orientierung und flexible Arbeitsmodelle notwendig.
- Politik und Unternehmen müssen stärker als bisher zusammenwirken, um die Arbeitgeberattraktivität in Zeiten eines strukturellen Fachkräftemangels zu fördern.



# Arbeitgeberattraktivität in Zeiten des Fachkräftemangels und demografischen Wandels

---

MARCEL DEISTER



Marcel Deister begann das Berufsleben mit einer Ausbildung zum Elektroniker und studierte im Anschluss Wirtschaftsingenieurwesen (M.Sc.). Seine einschlägigen beruflichen Stationen in unterschiedlichen Rollen in Politik und Wirtschaft geben ihm tiefgehende Einblicke in Strukturen und heutige Herausforderungen. Dabei spielen die Themen Mitarbeitendenbindung und Arbeitgeberattraktivität eine wichtige Rolle. Nebenberuflich ist er Dozent an der HTW Berlin.

## 1. Ausgangslage

Der demografische Wandel ist eine enorme Herausforderung für den Arbeitsmarkt und damit für die Unternehmen in Deutschland. In Kombination mit der sich ändernden Arbeitskultur – der Wandel der Arbeitskultur findet hierbei sowohl auf Berufs- als auch auf Privatebene statt – entstehen so neue Anforderungen für Arbeitgeber, die erfüllt werden müssen, um Arbeits- und Fachkräfte für sich zu gewinnen und vor allem langfristig an sich zu binden.

Diese Entwicklungen sind nicht neu. Bereits seit mehreren Jahren untersuchen das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und viele weitere Expert:innen die demografische Entwicklung im Hinblick auf den Arbeitsmarkt – und warnten 2020 und 2022 bereits vor den möglichen Folgen eines Arbeitskräftemangels (Klinger und Fuchs 2020; dpa 2022). Heute wird die Problemlage jedoch immer präsenter: Mit jedem Renteneintritt und jeder (zu lange) unbesetzten Stelle wächst daher das grundsätzliche Problembewusstsein in den HR-Abteilungen und auch in den Chefetagen. Natürlich hinterfragen viele – vor allem mittlere und große – Unternehmen in diesem Zuge zunächst, ob die unbesetzte Stelle überhaupt noch mal in dem bisherigen Umfang besetzt werden muss

oder ob nicht andere Lösungen wie z.B. Outsourcing oder Automatisierung Abhilfe schaffen könnten. Immer öfter führen dieses Zögern und die Vakanz aber dazu, dass Tätigkeiten, Dienstleistungen oder Produkte (zeitlich) nicht angeboten oder übernommen werden können. Nicht etwa, weil die Qualität unzureichend ist oder die Nachfrage fehlt, sondern weil es keine ausreichenden Personalkapazitäten gibt. Dieses Phänomen zieht sich durch alle Branchen: vom trotz großer Beliebtheit geschlossenen Café über Handwerksbetriebe, die keine Aufträge mehr annehmen können, bis hin zum Mittelständler, der seine Lieferzusagen nicht halten kann, weil die Personaldecke zu dünn geworden ist, oder in Großkonzernen, die versuchen, Arbeiten auf andere Mitarbeitende zu verteilen, was nicht immer positive Auswirkungen hat.

Auf dem Arbeitsmarkt besteht heute schon ein Überangebot an offenen Stellen mit unterschiedlichen Qualifikationsvoraussetzungen, für die Unternehmen keine passenden Bewerber:innen finden und daher Risiko laufen, ihren Betrieb nur noch in Teilen oder im schlimmsten Fall gar nicht mehr aufrechterhalten zu können. Das gilt insbesondere auch für den Nachwuchs. Selbst etablierte und renommierte Großunternehmen kämpfen damit, ihre jährlichen Ausbildungsplätze nicht mehr vollständig mit favorisierten Bewerber:innen besetzen zu können. Auch hier spielen der demografische Wandel und die sogenannte Generation Z eine besondere Rolle, v.a. aufgrund ihrer stark „employee-oriented“ Einstellung. Teile der jüngeren Generationen fordern für sich eine Unternehmenskultur und einen Führungsstil ein, der das Wohlergehen der Mitarbeitenden höher priorisiert und ihre Interessen und Bedürfnisse in einem Ausmaß berücksichtigt, das in der Arbeitswelt bisher nicht üblich war. Insbesondere diese – oft nonmonetären – Anforderungen stellen Arbeitgeber heute vor große kulturelle Herausforderungen, um ihre offenen Stellen mit den favorisierten Arbeits- und Fachkräften zu besetzen. Gehalt, Status und materielle Benefits funktionieren zwar häufig immer noch als Incentives, aber nicht mehr bei allen in dem Umfang, wie es Unternehmen bisher gewohnt waren. Die eigene Identifikation mit dem Unternehmen sowie der Tätigkeit und die gleichzeitige Vereinbarkeit mit dem Privatleben rücken immer weiter in den Fokus. Dies belegt auch der „State of the Global Workplace Report“ der Beratung Gallup. Nur 13 % der Arbeitnehmenden fühlen sich 2023 emotional an ihren Arbeitgeber gebunden, ein historisch niedriger Wert. Dabei forderten viele der Befragten u.a. mehr Fortbildungsmöglichkeiten und klare Ziele im Unternehmen, 41 % wünschten sich insbesondere Veränderungen in der Unternehmens- und Beteiligungskultur.

Das Ausbilden und Binden von Arbeitskräften wird zunehmend anspruchsvoller. Daher ist bei der Gewinnung und der Bindung von Mitarbeitenden die eigene Unternehmenskultur ein ganz zentraler Baustein. Als ein Kernbestandteil der Arbeitgeberattraktivität spielt sie eine immer größer werdende Rolle im Bewerbungsprozess. Dabei gilt es für Unternehmen, sich jenseits von New-Work-Buzzwords bestmöglich, aber

realitätsnah auf dem Arbeitsmarkt zu präsentieren, um neue Mitarbeitende zu gewinnen.

Wenn ein erfolgreicher Bewerbungs- und Einstellungsprozess stattgefunden hat, stehen die Mitarbeitendenbindung und -zufriedenheit im Fokus. Unternehmen müssen bestehende Mitarbeitende weiterbilden und sie als wichtigen und aktiven Bestandteil in Transformationsprozessen sehen, um den sich verändernden Anforderungen gerecht zu werden. Es kann nicht von allen Mitarbeitenden per se erwartet werden, sich proaktiv an Neuerungen anzupassen. Hier bedarf es aktiver Beteiligung. Dazu zählen etwa regelmäßige Fortbildungen, die einem für die Mitarbeitenden ersichtlichen Ziel dienen, der direkte Austausch im Unternehmen und eine offene, beidseitige Feedbackkultur zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden.

Unternehmen müssen ihre Attraktivität als Arbeitgeber unter diesen harten Bedingungen mehr denn je hervorstellen, um im Ringen um Talente in Zeiten des Fachkräftemangels weiterhin erfolgreich am Markt agieren zu können.

## 2. Zielkonflikte

Grundsätzlich besteht eine zentrale Herausforderung im Konflikt zwischen den ökonomischen Unternehmensinteressen einerseits und den Bedürfnissen der Arbeitnehmenden andererseits. Unternehmen müssen profitabel (nicht zwangsläufig profitmaximierend) wirtschaften. Im Lichte der Interessen und Bedürfnisse der (insbesondere jüngeren) Arbeitnehmenden-Generationen sind diese aber mitunter gegenläufig zu kurzfristigen Umsätzen und Gewinnen. Eine ausgewogene Work-Life-Balance, Teilzeioptionen, flexible Arbeitszeiten sind zwar wichtige Faktoren für die langfristige Bindung von Arbeitskräften und ein Bestehen am Arbeitnehmermarkt, doch zahlen sie sich mitunter erst nach einiger Zeit aus. Hier sind von Unternehmen mehr Anstrengung und Flexibilität sowie ein grundsätzliches Umdenken gefordert. Um im Arbeitsmarkt kompetitiv bestehen zu können und dem zunehmend drastischen Arbeitskräftemangel zu begegnen, müssen sich Arbeitgebende als Bewerber um neue Fachkräfte sehen – und nicht mehr umgekehrt.

Parallel muss dabei auch die Politik vorausschauend, weichenstellend agieren und gute politische Rahmenbedingungen für Arbeitnehmende in Zeiten von New Work schaffen sowie die Fachkräfteausbildung und -zuwanderung bestmöglich unterstützen. So ist es unterstützend, wenn politisch klare Rahmenbedingungen für das New-Work-Zeitalter vorgegeben werden. Wie eingangs beschrieben, sind Unternehmen im Wettbewerb um die geeignetsten Bewerber:innen bei gleichzeitig sich verändernden Ansprüchen und Prioritäten. Dabei wird häufig deutlich, dass nicht jede neue individuelle Freiheit von (Büro-)Mitarbeitenden positiv für das Unternehmen, die Zusammenarbeit im Team oder die Identifikation mit dem Unternehmen ist.

Viele Unternehmen sind von der maximal möglichen Nutzung mobiler Arbeit/Homeoffice abgerückt und holen ihre Mitarbeitenden zunehmend zurück ins Büro, weil sie Schwächen – neben den vielen Vorteilen – zunehmend identifizieren und dem persönlichen Austausch vor Ort wieder größeren Raum geben wollen. Zum einen spielt mangelnde soziale Interaktion eine Rolle, da der direkte Kontakt zu Kolleg:innen fehlt, aber auch mögliche Ablenkungen in der gewohnten Umgebung, die Schwierigkeit, spontan zusammenzuarbeiten und Informationen auszutauschen, gelegentliche technische Komplikationen sowie die Schwierigkeit, Arbeit und Privatleben klar voneinander zu trennen. Hier kann Politik moderieren und einen Rahmen vorgeben.

Gute politische Rahmenbedingungen gelten für die schulische, akademische, aber insbesondere auch für die berufliche Bildung. Die Schulpolitik der Länder gehört als Grundlage für die geeigneten Bewerber:innen von morgen auf den Prüfstand. Die Corona-Jahre 2020/2021 haben deutlich gezeigt, welche Probleme in den Schulsystemen offenkundig sind. Die Finanzierungen müssen erhöht, Schulstoff vereinheitlicht sowie mehr Lehrpersonal ausgebildet und eingestellt werden. Wenn der politische und gesellschaftliche Sparkurs hier weitergeführt wird, wird ein enormes Arbeits- und Innovationspotenzial von jungen Menschen verschwendet werden.

Das bedeutet auch, dass Politik dabei in den kommenden Jahren – gemeinsam mit den Sozialpartnern – die Situationen immer wieder neu bewerten sowie Rahmenbedingungen anpassen muss und sich nicht auf Bestehendem ausruhen kann.

Für Spannungen sorgt auch der Wettbewerb zwischen den Unternehmen. Arbeitgeber finden sich immer häufiger in einem Wettkampf um die begehrten Talente, wobei dieser Wettbewerb durch verschiedene Faktoren erschwert wird. So hat die Anzahl der Ausbildungsabbrüche 2021 im Vergleich zum Vorjahr zugenommen (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2023), ebenso wie die Anzahl derer, die nach der abgeschlossenen Ausbildung das Unternehmen unmittelbar verlassen und zu Konkurrenzunternehmen wechseln.

Good-Practice-Beispiel: DB Schenker ist sich zum Beispiel dieses Problems bewusst und hat nun begonnen, massiv dagegen anzukämpfen – durch die Implementierung eines sogenannten Talent Campus, welcher die Zusammenarbeit zwischen Ausbildungsleiter:innen und Auszubildenden verbessern soll.

Auch endet der War for Talents nicht mehr nach erfolgreicher Einstellung. Vielmehr ist er zu einem kontinuierlichen Wettkampf geworden. Denn erst mit Beginn der neuen Tätigkeit kann das vorher Versprochene mit der Realität abgeglichen werden. Hier können Vorstellung und Wirklichkeit stark voneinander abweichen. Regelmäßig ist dies bei Auszubildenden nach der Berufsausbildung zu beobachten. Die unterschiedlichen beruflichen Einblicke während einer Ausbildung sind anders gelagert als später in der Funktion eines Facharbeiters mit einem festen Einsatzbereich.

Maßgeblich ist auch hier die Unternehmenskultur, insbesondere im Hinblick auf Faktoren wie Führung und Selbstverwirklichung der Mitarbeiter:innen. So kann im Idealfall ein positiver Kreislauf entstehen, der zwar notgedrungen durch den Fachkräftemangel initiiert ist, aber durch die Schärfung der Unternehmenskultur mehr Erfolg am Arbeitnehmenden-Markt zur Folge hat, was wiederum Wachstum und neuen Rekrutierungsbedarf bedeutet.

#### **Erklärbox: Positive Unternehmenskultur**

Unter einer positiven Unternehmenskultur versteht dieses Fokuspapier Merkmale wie eine ausgewogene Work-Life-Balance, moderne Arbeitspraktiken, faire Entlohnung, Flexibilität, Autonomie, klare Unternehmenswerte, soziale Rahmenbedingungen, Karrierechancen und eine aktive Feedback- und Fehlerkultur. Sie fördert nicht nur den Purpose und die Vision des Unternehmens, sondern auch die Vielfalt und ermöglicht Anpassungsfähigkeit und Wandel.

Für den Wandel zu einer positiven und produktiven Unternehmenskultur lässt sich kein pauschaler Lösungsweg für alle Unternehmen aufzeigen. Hier muss sich nach den jeweiligen Geschäftsherausforderungen und -modellen gerichtet werden. Es gibt jedoch bestimmte Aspekte, die stets fundamental für eine zeitgemäße Unternehmenskultur sind und im Hinblick auf Arbeitgeberattraktivität hervorragen:

- starke Orientierung an den Bedürfnissen und Vorstellungen der Mitarbeiter:innen
- Rücksichtnahme besonders auf Personen, die Care-Arbeit leisten, in Form von flexiblen Arbeitszeitmodellen
- sinnvolle Weiterbildungsoptionen
- weitere Wertschätzung bzw. Vergütung in Form von zusätzlichen Benefits wie zum Beispiel Sportangeboten (Corporate Benefits)

Notwendiger Wandel in der Unternehmenskultur ist meist ein sehr langwieriger und schwierig zu moderierender Prozess, denn ein ganzheitlicher Kultur- und Strukturwandel sollte die gesamte Organisation einbeziehen, angefangen beim Vorstand bzw. Führungslevel bis zu den Mitarbeitenden.

Idealerweise sollten alle Beteiligten bei der Definition der Unternehmenskultur mitwirken. Führungsteams können dann konkrete Schritte zur Umsetzung des Wandels einleiten, indem sie die Werte vorleben, sie in Prozesse und Organisation integrieren, Kommunikation fördern und an der Umsetzung im Arbeitsalltag arbeiten.

Um diese Faktoren zu fördern, müssen eine Reihe konkreter Maßnahmen ergriffen werden.

### 3. Handlungsempfehlungen

**Mehr Berufsorientierung in den Schulen:** Zunächst gehört dazu die Etablierung einer ausgeprägteren Berufsorientierung bereits im schulischen Bereich. Wenn Schüler:innen hier einen guten Überblick über die Vielfalt potenzieller Berufe und Erwerbsbiografien erhalten, diversifizieren sich auch die Berufspläne, was perspektivisch für aktuell unterbesetzte Stellen von Vorteil sein wird. Dazu ist es notwendig, die aktuellen Lehrpläne (bundesweit) um ein neues Unterrichtsfach „Arbeit & Zukunft“ zu ergänzen, welches sich fest in schulischen Strukturen etablieren muss. Inhaltlich sollte es sich konkret auf Studien-, Berufs- und Karriereplanung fokussieren sowie Themen wie Werte und Stärken in den Vordergrund stellen, aber auch ganz konkrete Hilfe bei Bewerbungen leisten.

Good-Practice-Beispiel: In diesem Bereich bestehen bereits vereinzelt Initiativen, so die Initiative von JOINT GENERATIONS, welche gemeinsam mit anderen großen Unternehmen und Verbänden, so z.B. der Deutschen Telekom, der Industrie- und Handelskammer oder der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung, in Schulbesuchen mittels der sogenannten SOUL-Analyse Stärken der Kinder herausarbeiten und diese bekräftigen möchte. Diese Analyse konzentriert sich auf das Individuum und möchte dessen Stärken, Ressourcen und Leidenschaften insbesondere im Vergleich zu anderen darstellen (net4tec 2023).

Zudem ist es notwendig, Lehrkräfte entsprechend aus- und weiterzubilden im Hinblick auf die Unterstützung bei der Entwicklung der individuellen Stärken und Vorlieben der Schüler:innen.

**Finanzierung von Ausbildungsverhältnissen verbessern:** Hierdurch lässt sich eine bessere und angemessene Infrastruktur gewährleisten, innerhalb derer Ausbildungen den hohen Stellenwert einnehmen, der ihnen zusteht. Durch die Kombination aus einer besseren schulischen Ausbildung und gut finanzierten beruflichen Ausbildungen lässt sich bereits ein Teil der idealen Grundvoraussetzungen schaffen, um den Fachkräftemangel zu bekämpfen bzw. seiner weiteren Verschärfung vorzubeugen.

**Kulturwandel in die Unternehmen tragen:** Im Anschluss bedarf es einer konkreten Integration des gewünschten Wandels in Unternehmen. Bei der Prozessplanung und Organisation, aber auch bei der Kommunikation sollte sich an vorher festgelegten Werten und Idealen orientiert werden, die auf diesem Wege aktiv in den Arbeitsalltag übersetzt werden können. Dabei müssen insbesondere Führungskräfte als Vorbilder und Facilitatoren fungieren. Darüber hinaus bedarf es validierbarer Ziele und Messgrößen in der Umsetzung, z.B. durch Evaluierungen, Audits und Umfragen.

**Employer Brand Ambassador Programme:** Diese sind für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität von entscheidender Bedeutung. Sie erhöhen die Glaubwürdigkeit, da Mitarbeitende authentische Erfahrungen weiter-

geben und Vertrauen bei potenziellen Bewerber:innen und Kund:innen aufbauen. Darüber hinaus erhöhen sie die Reichweite, indem sie über persönliche Netzwerke Tausende oder Millionen von Menschen erreichen und die Markenbekanntheit steigern. Diese Programme fördern das Employer Branding, indem sie eine positive Unternehmenskultur schaffen und das Image als attraktiver Arbeitgeber stärken, was wiederum qualifizierte Bewerber:innen anzieht. Nicht zuletzt sind sie kosteneffizienter als traditionelle Werbemaßnahmen und bieten ein höheres Renditepotenzial, sodass Unternehmen ihre Zielgruppe kostengünstig und nachhaltig ansprechen können (Kilubi 2023).

Good-Practice-Beispiel #SNambassadors (Employer Brand Ambassador Programme der Springer Nature Group): Als erfolgreiches Beispiel für die Umsetzung eines Employer Brand Ambassador Programms kann das #SNambassadors-Projekt der Springer Nature Group genannt werden. Hier hat das Unternehmen getreu dem Motto „Menschen vertrauen Menschen“ in eigene Mitarbeiter:innen als Vertreter:innen des Unternehmens nach außen investiert und diese zur erfolgreichen LinkedIn-Nutzung geschult. So sollen die unternehmenseigenen Markenbotschafter:innen zunächst ihre eigene Personenmarke auf LinkedIn aufbauen und ihre Reichweite bzw. ihr Netzwerk erweitern, um im Anschluss durch Postings über ihren Arbeitsalltag einen Blick hinter die Kulissen des Unternehmens zu ermöglichen. So sollen insbesondere potenzielle Bewerber:innen angesprochen werden, da dies einen möglichst authentischen und realitätsnahen Einblick in die Arbeitsweise des Unternehmens ermöglicht. Die Plattform dient dabei gleichzeitig als reichweitenstarkes soziales Netzwerk und als Tool zur Personalgewinnung – wobei die Reichweite des Unternehmens auf LinkedIn und darüber hinaus insbesondere durch die Brand Ambassadors gesteigert und erhalten wird.

Darüber hinaus gibt es weitere spezifische Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität:

- Ehrliche Purpose-Orientierung im gesamten Geschäftsmodell, die alle Mitarbeiter:innen in die Werte und Ziele des Unternehmens mit einbezieht. Der Umstand, dass „purpose-driven“ NGOs und zivilgesellschaftliche Initiativen relativ beliebt bei Arbeitnehmenden sind, unterstreicht dies. Dieser Aspekt spielt vor allem in der sogenannten Generation Z eine immer bedeutendere Rolle.
- flexible Teilzeitmodelle
- durchdachte und kommunizierte Karrierepfade und Aufstiegschancen
- attraktive monetäre und nicht monetäre Vergütung
- Inklusion und Vielfalt als Organisationskernwerte festlegen; in bestimmten Branchen und Projektzusammenhängen kann das z.B. durch die Etablierung von Englisch als Standardsprache geschehen

#### 4. Fazit

Unternehmen, Gewerkschaften und Politik müssen abgestimmt und gemeinsam handeln, um junge Talente und die Arbeitgeberattraktivität in Zeiten des strukturellen Fachkräftemangels zu fördern, der als Folge demografischer Entwicklungen, Veränderungen des Arbeitslebens und der Entstehung neuer Jobs bereits im vollen Gange ist.

Eine gute Unternehmenskultur wirkt sich dabei entscheidend auf die Gewinnung von neuen Mitarbeitenden aus. Zusätzlich gilt es, bestehende Mitarbeitende zu halten und ihre Zufriedenheit zu erhöhen. Aufgrund der aktuell grundsätzlich eher schwachen Bindung von Arbeitnehmenden an ihre Arbeitgeber liegt eine stärkere Bringschuld bei Letzteren. All das muss zudem vor dem Hintergrund der Vereinbarkeit von Wettbewerbsfähigkeit und ökonomischen Interessen mit den legitimen Bedürfnissen der Arbeitnehmenden verhandelt werden.

Es braucht ein Umdenken bei Unternehmen samt gleichzeitiger Weichenstellung der Politik, die eine zeitgemäße Unternehmenskultur mit entsprechenden Arbeitszeitmodellen und Arbeitnehmerorientierung ermöglicht. Die Weichenstellung für diese Veränderung muss bereits in der schulischen Berufsorientierung ansetzen und zeigt sich in besser finanzierten Ausbildungsverhältnissen sowie unternehmerischem Kulturwandel. Politische Entscheider:innen sollten daher dafür sorgen, dass junge Talente mit der bestmöglichen schulischen Ausbildung dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.

Bei erfolgreicher Umsetzung dieser Maßnahmen durch Politik und Unternehmen lassen sich Folgen des Fachkräftemangels zumindest in Teilen abfangen und abschwächen.

#### Literaturverzeichnis

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2023). *Berufsbildungsbericht 2023*. 10.05.2023. [https://www.bmbf.de/SharedDocs/Downloads/de/2023/berufsbildungsbericht-2023-kabinettfassung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmbf.de/SharedDocs/Downloads/de/2023/berufsbildungsbericht-2023-kabinettfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=2) (Download 30.10.2023).
- dpa (2022). „Demographischer Wandel trifft den Arbeitsmarkt“. In: Tagesspiegel. <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/demographischer-wandel-trifft-den-arbeitsmarkt-bis-2035-rund-sieben-millionen-arbeitskrafte-weniger-8901985.html> (Download 30.10.2023).
- Gallup (2023). *State of the Global Workplace Report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (Download 30.10.2023).
- Kilubi, Irène (2023). „4 gute Gründe für Corporate Influencer Programme“. In: Weconomy. <https://weconomy.media/vier-gruende-warum-unternehmen-auf-corporate-influencer-setzen-sollten/> (Download 30.10.2023).
- Klinger, Sabine, und Johann Fuchs (2020). „Wie sich der demografische Wandel auf den deutschen Arbeitsmarkt auswirkt“. In: IAB-Forum. <https://www.iab-forum.de/wie-sich-der-demografische-wandel-auf-den-deutschen-arbeitsmarkt-auswirkt/> (Download 30.10.2023).
- net4tec (2023). „Career branding for next level success“. In: net4tec Website. <https://net4tec.com/trainings-entre-nous/career-branding/> (Download 30.10.2023).

## Impressum

© Bertelsmann Stiftung November 2023

Herausgeber: Bertelsmann Stiftung, Carl-Bertelsmann-Straße 256, 33311 Gütersloh

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

Verantwortlich: Melanie Wodniok

Autor: Marcel Deister

Unter Mitwirkung von: Jasmin Bildik, Dr. Irène Kilubi

Lektorat: Hartmut Breckenkamp, Bielefeld

Gestaltung: Kerstin Schröder, Frank Rothe, Bielefeld/Berlin

Bildnachweis: S. 1: © Maria Petrish – stock.adobe.com; S. 2: Christine Fiedler

Der Text dieser Publikation ist urheberrechtlich geschützt und lizenziert unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International (CC BY-SA 4.0) Lizenz. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de>

Das eingebundene Titelfoto und das Foto aus Seite 2 ist jeweils ebenfalls urheberrechtlich geschützt, unterfallen aber nicht der genannten CC-Lizenz und dürfen nicht verwendet werden.

Initiiert wurde das Netzwerk Voices of Economic Transformation 2021 von Rana Deep Islam und Sven Liebert zusammen mit der Bertelsmann Stiftung.

Die Impulspapiere der Voices 2023 sind in einem co-kreativen Arbeitsprozess unter der Projektleitung von Melanie Wodniok mit prozessualer und redaktioneller Unterstützung des polisphäre-Redaktionsteams, bestehend aus Nina-Maria Appenzeller, Maïke Dörnfeld und Philipp Sälhoff entstanden.

Alle Impulspapiere geben ausschließlich die Meinungen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen der jeweiligen Autor:innen wieder, die diese nicht im Namen ihrer Arbeitgeberin bzw. ihres Arbeitgebers, ihres Ehrenamts, ihrer assoziierten Organisation oder ihrer Partei äußern, sondern ausschließlich aus persönlicher Perspektive.

Menschen mit Ideen aus der Praxis geben Anregungen für besseres Wirtschaften, um die großen aktuellen Herausforderungen zu meistern: Das ist der Gedanke hinter dem 2021 initiierten Netzwerk „Voices of Economic Transformation“ mit Führungspersönlichkeiten aus Unternehmen, Start-ups, Politik und Verbänden. Mit Unterstützung der Bertelsmann Stiftung kommt es jedes Jahr in einer neuen Zusammensetzung zusammen, um Ideen auszutauschen und Impulse für eine Wirtschaft, die im Sinne der Gesellschaft handelt, in die öffentliche Debatte und schlussendlich auch in die betriebliche und politische Praxis zu bringen.

Die Herausforderungen, vor denen die deutsche Wirtschaft aktuell steht, sind von Komplexität und Vielschichtigkeit geprägt und setzen sie unter massiven Druck. Die Gestaltung der Transformation hin zu einer Nachhaltigen Sozialen Marktwirtschaft ist dabei keine Einzelaufgabe, sondern sie ist als gemeinsame Anstrengung von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zu verstehen. Vor diesem Hintergrund nehmen die „Voices“ die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und das Zusammenspiel von Wirtschaft, Gesellschaft und Politik in den Blick. Leitfragen im gemeinsamen Austausch und in der Erarbeitung von Impulsen sind dabei:

- Wie kann eine Transformation gelingen, die sich nicht nur allein um die Ausbalancierung von Wachstum und Teilhabe bemüht, sondern nun auch um die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in globaler Verantwortung?
- Wie können in Unternehmen mehr innovative Lösungen zur Bewältigung zentraler gesellschaftlicher Herausforderungen entstehen?
- Wie können die unternehmerische und die gesellschaftliche Handlungsfähigkeit in Krisen gestärkt werden?
- Wie können Unternehmen und Akteur:innen der Sozialen Marktwirtschaft das demokratische System stärken?
- Was sind konkrete Best Practices?

2023 haben 29 Führungspersönlichkeiten der „Voices of Economic Transformation“ 14 Impulspapiere mit dem Ziel erstellt, eine fundierte inhaltliche Auseinandersetzung mit wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Themen zu Nachhaltigkeit, Innovation, Digitalisierung, Unternehmenskultur und Geopolitik zu schaffen. Eine Übersicht der Themen sowie eine Download-Möglichkeit aller Impulspapiere sind auf folgender Webseite zu finden: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/betriebliche-innovationspotenziale/projektnachrichten/voices-of-economic-transformation>

In einer ersten Runde des „Voices“-Netzwerks wurde 2022 das [Buch „Update Wirtschaft für Gesellschaft“](#) veröffentlicht, das 29 Impulse für ein neues Wirtschaften zusammengetragen hat.